السنة الثالثة
العدد الخامس
مارس
(آذار)
١٩٩٥

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

www.edara.com



دليل المدير إلى العالمية

ستة مفاتيح للنجاح في عالم متغير

تأليف: ستيفن هـ . راينسمث



بات جلياً الآن أن الموارد البشرية تشكل أكبر مورد تنافسي في الاقتصاد العالمي. كانت الموارد الطبيعية حتى عهد قريب هي مقياس ثراء الأمم. لكن الدول التي تسمى بالنمور الأسيوية أثبتت أن الموارد الطبيعية ليست شرطاً للنجاح الاقتصادي، وأن رأس المال أصبح سلعة متاحة في الأسواق العالمية ويمكن للجميع استثمارها.

فما هي أنماط التفكير المطلوبة لهذا العالم الجديد.؟

وما هي الكفاءات الحاسمة التي ستمكن المتنافسين من إدارة النظام الجديد.؟

وكيف يمكن تطوير لإدارة الموارد البشرية قادر على إفراز قيادات إدارية على مستوى تحديات القرن القادم.؟

لقد أصبح التغيير من مطلع التسعينيات أسلوب حياة للأفراد والمنظمات على حد سواء. ترتب على ذلك أن الإدارة في ظل عدم التأكد أصبحت هي القاعدة وليست الاستثناء. وأضحت القدرات التقنية والمنافسة الاقتصادية والمبادرات الفذة من قبل رجال الأعمال أقوى بكثير مما كانت عليه في العقود السابقة. في خضم التغيير الشامل نجد الموظفين والمديرين والقياديين يناضلون من أجل التكيف مع العالم الجديد الذي يفاجئهم كل يوم بتحولات جديدة.

من المفترض في هذا العالم المتقلب أن ينهض المديرون بأفكارهم وأسلحتهم المبتكرة ويتصدون لموجات التغيير. بيد أن المديرين أنفسهم يعانون من نفس الأزمات. لأن الموارد البشرية المتاحة لهم لم تواكب التحولات العالمية، وما زالت تدار بنفس الطرق والوسائل التي سادت في الخمسينيات والستينيات، وهي أساليب متخلفة إذا ما قورنت بالتقدم الهائل في التقنية والعلوم.

هناك كثير من المنظمات ما زالت تنظر إلى العالمية على

أنها فكرة مجردة أو رؤية. لذلك أنيط هذا الدور التجريدي لوضع التصورات بالقيادات الإدارية وطلب من العاملين في المستويات المتوسطة والصفوف الخلفية أن يتبعوا قادتهم إلى الميدان. ولنا أن نتصور جيشاً يتبع قائده الملهم إلى ساحة الأسواق العالمية بلا أسلحة أو ذخيرة. الرؤية الملهمة والتصور المستقبلي أمران أساسيان، لكن المهارات والأدوات والروح المعنوية هي الأسلحة التي توفر المساندة للرؤية والإرادة.

العالمية باختصار هي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي. لذا فهي تتطلب طرقاً ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقول مفتوحة وأيد طليقة. ليس من الضروري أن يكون المدير عبقرياً، لكن من الضروري أن يكون قادراً على التفكير بطريقة مفتوحة، وأن يعيد رسم الحدود التي يعمل في نطاقها، وأن ينظم صفوفه في إطار المكان والزمان والهياكل والبنى المؤسسية المتاحة، ثم ينطلق لتأطير مكانه الجديد وزمانه الخاص ويساهم في تغيير المؤسسات من حوله.

تحديات التغيير

يتطلب التحول إلى العالمية مواجهة أربعة تحديات أساسية هي:

* تعلم اللعب بطريقة مفتوحة وغي محددة النهاية. أي أن يتصور كل منا نفسه قائداً لفريق سيلعب مباراة غير محددة المدة وعلى ملعب غير ملعب غير الأبعاد.

* اللعب بطريقة انتهازية إيجابية قادرة على التفاعل مع كل متغير وعلى اغتنام الفرص المتاحة أو خلق فرص جديدة لا يراها الفريق المنافس.

* تطوير وسائل وأدوات ومهارات تمكن العاملين من فهم السلوك الجديد وتطبيقه من منطلق القناعة والمبادرة، لا من منطلق الاتباع والانصياع.

* إعادة ترتيب العلاقات وهيكلة المنظمات على اعتبار أن لعبة التنافس على العالمية مستمرة.

تغير الفكر الإداري

لقد وصلت العالمية بالفعل، ولكنها لم تدخل كل المنظمات. وستكون حاجة تلك المنظمات ماسة للإدارة من منظور العالمية خلال القرن القادم. لقد بدأت الجامعات بالفعل بتغيير جذري في مناهجها إدارة الأعمال، ومن أبرز سمات المناهج الجديدة: التركيز الشديد على المهارات البشرية، وإضافة توجهات عالمية كثيرة وتشجيع الابتكار والتطبيق الميداني على مشكلات عالمية حقيقية.

بين العالمية والمحلية

المنافسة العالمية تجرى بين الأفراد والمنظمات والدول. الأفراد يتنافسون على فرص العمل في شركات متعددة ومتغيرة الجنسية، والمنظمات تتسابق على أسواق محلية ودولية، و الدول تتسابق على جذب الاستثمارات إلى الداخل من أجل التصدير إلى الخارج.المنظمات تتنافس من حلال الأفراد والدول تتنافس من خلال المنظمات والسياسات .

الجديد أنه يصعب دخول المنافسة بنفس أساليب العمل السابقة، ومن المستحيل على أي دولة أن تلعب منفردة.فالاقتصاد العالمي يبدو اليوم مثل ساحة أولمبية تجري عليها سلسلة منفصلة من المنافسات المحلية والعالمية، يشترك فيها اللاعبون المحليون والدوليون في فرق محترفة متعددة الجنسيات والثقافات والأعراف والظروف الاقتصادية المتباينة.

نحن الآن نعيش مرحلة إعادة ترتيب السياسات والأولويات.لقد زالت الحواجز عبر الدول وعما قريب لن تكون هناك صناعات أو تقنيات وطنية. كل ما ستبقى جذوره ممتدة داخل الحدود الوطنية هم الناس فقط. فالصناعة الأمريكية - مثلا - لن تستمر ذات شخصية أمريكية بحتة، بل ستلبث رداء كل بلد تحل فيه. المؤسسات العالمية الكبر ستتحول إلى شبكات إنتاج وتوزيع عالمية.ولكن ستبقى الموارد البشرية القوى العاملة الوطنية هي أهم ما يميز كل دولة ويمكنها من المنافسة أو يخذلها عالميا.أي أن الناس هم -فقط-الذين سينعون الفرق.وقد عبر عن ذلك رئيس شركة (جنرال إلكتريك)بقولة:التحول إلى العالمية سيتم بدفع من البشر في المنظمات التي تتسم ثقافتها بالسرعة والبساطة والثقة بالنفس.

وعندما سئل رئيس شركة(إن سي آر)عن دور شركته في المنافسة عالميا، أجاب:نحن لا نفكر في هذا مطلقا، لأن شركتنا عالمية بالفعل،ونعتبر وجودها على أرض الولايات المتحدة مجرد مصادفة.ولعل اكثر النشاطات الاقتصادية تأثرا بالتحولات العالمية مجالات: الاتصالات والإلكترونيات والصناعات الطبية والكيماوية والمعلوماتية والسياحة والنقل وحقوق الملكية الفكرية.فإذا كانت تعمل في واحدة من تلك الصناعات، فأنت بالفعل في قلب المنافسة العالمية أما إذا كنت في صناعة أخرى فأنت على وشك الدخول أو سيدفع بك قريبا إلى الساحة.

محاور العالمية

تعمل المنظمات التي تتجه نحو العالمية على أربعة محاور هي:

.العالم الذي ستتجه إليه استراتيجيتها المبدئية.

.العميل المستهدف الذي سيتم تحقيق الهدف من خلاله .

.الهدف الإستراتيجي للمنظمة الذي تحدد رسالتها على ضوئه.

.المتغيرات التي يجب أن ترصدها المنظمة، لأنها ستحدد بقاءها في السوق أو خروجها منة .

الشخصية العالمية

لأن الأفراد هم عصب التنافس والدم الذي يغذي شرايين المنظمات التي تغذي جسد الأمة، فإنه لمن المهم تحديد الصفات الشخصية لثلاثة مستويات من العاملين الذي سيتفاعلون في بوتقة العالمية، وهم القائد والمدير والجنود الذين يجب أن يتخذوا مواقعهم في الصفوف الأولى.ويمكن

تحديد الفرق بين المدير والقائد من خلال المقارنة التالية:

القائد يبتكر والمدير ينفذ.
القائد يبادر والمدير يدير.
القائد أصل والمدير صوره.
القائد ينمي والمدير يصون ويحافظ.
القائد يثق والمدير يراقب.
القائد لامتناهي النظرة والمدير محدود النظرة.
القائد يسأل:لماذا؟والمدير يسأل:كيف؟.
القائد يطلب الحد الأقصى والمدير يطلب الحد الأدنى.
القائد يعمل الصحيح والمدير يعمل بطريقة بصحيحة.

إلا أن كل من القائد والمدير والموظف(جندي الصفوف الأمامية)يجب أن يتحلوا بمقومات الشخصية العالمية التالية:

المعرفة:وهى ضرورية لإدارة المنافسة المستمرة.

التصور الكوني:وهى ضروري لمواجهة التعقيدات الناتجة عن المتغيرات.

المرونة:وهي ضرورة للتكيف والبقاء.

الحس الثقافي: وهو ضروري للانسجام مع الفرق المتنوعة الثقافات.

الحكمة:وهي ضرورية لإدارة عدم التأكد.

التخيل:وهو ضروري للتعلم المستمر والتنبؤ.

القوى الدافعة

تضافرت قوى عديدة، بالغة التعقيد في تشكيل الاقتصاد العالمي.من أبرز هذه القوي:فائض السيولة في بعض الأسواق وندرتها في أسواق أخرى، وحرية انتقال الموارد ورءوس الأموال، وطرق المعلومات السريعة ونظم تبادل المعلومات، وتحسن أساليب الإدارة والرقابة والتخطيط، وتحول العلامات التجارية العالمية من دلالة على الجودة إلى دلالة على الوجود.ونسوق فيما يلي بعض الشواهد التي تمهد لتعريف مفهوم العالمية وتبرز بعض جوانب التفكير العالمي العميق في أسواق المستقبل:

سيارة مازدا سبور الشهيرة صممت في كاليفورنيا، ومولت من طوكيو ونيويورك،وأنتجت بعض نماذجها التجريبية في بريطانيا، وجمعت في متشجان ومكسيكو من منتجات إلكترونية أنتجتها معامل في نيوجيرسي وتم ضبط جودتها في اليابان.

تشتري **جنرال موتورز** ٥٠%من تصميمات سياراتها وأعمالها الهندسية من ٨٠٠ شركة مختلفة حول العالم.

تنتج شركة **كرايزلر** ٣٠%فقط من مكونات سياراتها،وتحصل على الباقي من مصادر خارجية مختلفة الجنسية.

تقدر شركة **كوكاكولا** أنة مع نهاية التسعينيات لن تزيد نسبة أرباحها المحققة من السوق الأمريكية عن١٠%،بينما ستدفق ٩٠% من الأرباح من الأسواق العالمية.وفي هذا يقول رئيس الشركة:"عندما أفكر في السوق الإندونيسية التي يزيد عدد أفرادها عن ٢٠٠مليون،متوسط أعمارهم ١٨ سنة،معظمهم لا يشربون الخمر،أستطيع أن أنام مطمئنا وأن أنسى السوق الأمريكية."

المعرفة قبل الملكية

من وجهة نظر الثروة القومية، ليست العبرة بمن يملك ماذا.العبرة في:إلى أي جنسية ينتمي من يعرف كيف يعمل ماذا.فهذا هو الذي يستطيع أن يضيف إلى الاقتصاد العالمي وإلي حقوق المساهمين.

شركة(آي بي آم)وهي أمريكية المنشأ، توظف عشرين ألف عامل في اليابان.وتدفع ضرائب للحكومة اليابانية تعادل ثلاثة ما تدفعه شركة فوجيتسو اليابانية.أي أن حملة أسهمها الأمريكيين يمولون الخزانة اليابانية ويساهمون في تخفيض معدلات البطالة في اليابان.

معنى العالمية

هناك خلط كبير في معنى العالمية .معظم الناس يظنون أنها مجرد تنفيذ أعمال في الخارج أو التصدير أو الترخيص بالإنتاج خارج الحدود وإبرام اتفاقيات توزيع .بيد أنها تعني أشياء أخرى كثيرة.

فهي مرحلة من مراحل نمو إستراتيجيات المنظمات وهياكلها وثقافتها.أي أنها سلوكي تنظيمي متطور تتبناه المنظمة بهدف التفاعل مع جملة من العوامل المتشابكة.ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنظمات التي تتشابه في الإنتاج العالمي، وهي:

١-منشآت تنتج لإشباع الأسواق المحلية وتحتاج الأسواق العالمية للبحث عن مصادر التمويل أو المواد الخام أو التقنية أو الموارد البشرية.

٢- الشركات المصدرة والتي تطمح للخروج من الدوائر الضيقة لدوائر أرحب بحثا عن فرص.

٣-الشركات الدولية التي تخصص أقساما منفردة تتولى التعامل مع العالم الخارجي.

٤-الشركات متعددة الجنسية التي تعمل من خلال فروعها المنشرة في قارات العالم، ويتولى إدارتها موظفون محليون، وتتمتع بمزايا تنافسية بسبب تمتعها بالصفة المحلية والإمكانات التقنية والمهارات الإدارية.

٥-الشركات العالمية، وهي تطور للشركات متعددة الجنسية، ولكنها تختلف في قدرتها على توزيع ومشاركة مواردها وكفاءتها على أسس عالمية، بهدف الوصول إلى أضل الأسواق بأقل تكاليف وأعلى جودة.

ومن أمثلتها شركات :شل،سوني،فيلبس،آي بي إم، وجنرال إلكتريك.

ويتميز النوع الخامس من الشركات بما يلي:

- هذه الشركات خلعت أرديتها القومية وتخلت عن شخصياتها الوطنية، وأصبحت-بحد ذاتها-أوطانا تمنح الهوية للعاملين فيها.
- لها إستراتيجيات عملاقة ومتغيرة ومختلفة.
- متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض، وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح من مكان آخر.

- يديرها مديرون متميزون.
- لا تواجه مشكلات في التمويل، لأنها تحصل عليه من أي مكان في العالم، وتحصصه لتطوير منتجات وإدارة مشروعات متنقلة.
- تنافس نفسها وكأنها تعملقت وانقسمت على نفسها،بحيث تنافس فروعها الإقليمية في مضمار عالمي مفتوح.
- لا تؤثر فيها المتغيرات والخسائر بسرعة، فهي تستطيع أن تتلقى الصدمات، وأن تعلن خسائرها وتستمر..وتستمر، وتجد دائما من يتقدم لمشاركتها مشروعات جديدة.

هذه بعض ملامح أو خصائص العالمية.لكن أبرز ما يميزها هي الإستراتيجية المختلفة التي أشرنا إليها في النوع الخامس آنفا.وهى الإستراتيجية التي تستهدف:

*** الوصول إلى الأسواق والسلع والخدمات والتقنيات والأفكار الجديدة أولا.**

*** تحقيق التكامل بين الأنشطة الحالية والمستقبلية، ومن جميع الأوجه الأفقية والرأسية والشبكية المركبة.**

*** الوصول إلى اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لتحقيق مزايا تنافسية.**

هل أنت عالمي؟

لكي تحدد موقف منظمتك من العالمية، حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

١-هل تتضمن رسالة مؤسستك رؤية عالمية؟

٢-هل تحصل على التمويل أو التقنية أو المواد الخام أو الموارد البشرية من الخارج؟

٣-هل لديك قسم دولي يهتم بالسوق الدولية والمبيعات والإنتاج؟

٤-هل يستمر الاهتمام بالأشخاص الذين توكل إليهم مهام خارجية بعد عودتهم لتأهيلهم لمهام خارجية أكبر؟

٥-ما هي نسبة الأرباح التي تحققها من نشاط منشأتك الخارجي؟

٦-هل تعمل المنشأة مع أي فريق متعدد الجنسيات ؟

٧-هل عمليات البحوث والتطوير تتم داخل دولة المنشأة أم في الخارج؟

٨-هل لدى مديرك معلومات عن الاقتصاد الدولي؟

٩-ها يولي قسم الموارد البشرية اهتماما بالمصادر الخارجية عند اختيار الموظفين وتدريبهم وتنمية معارفهم؟

الهيكل التنظيمي العالمي

هناك أربعة اعتبارات تنظيمية تؤثر بعمق في قدرة المنظمة العالمية على الاستجابة للمتغيرات، وهي:

١-مستويات واضحة للسلطات والمسئوليات.

٢-شبكات تنظيمية رسمية وغير رسمية وآليات للتكامل فيما بينها.

٣-عمليات عالمية ومجالس تنفيذية للتنسيق بين الوحدات.

٤-اجتماعات عالمية ومؤتمرات وشبكات علاقات مفتوحة.

وظائف جديدة

يهدد الاتجاه نحو العالمية٧٥%من عدد العاملين في الوظائف الروتينية وفي إنتاج السلع والخدمات، بالإضافة للعاملين في الخدمات الشخصية والخبرات الاستشارية.مصدر التهديد هو دخول منافسون جدد يحملون نفس المؤهلات ويملكون نفس المهارات من جنسيات مختلفة وبرواتب أقل اعتمادا على قانون العرض والطلب.أما النسبة الباقية وهي٢٥%من عمال الزراعة وموظفي الحكومة والخدمة المدنية فهم أقل تعرضا للتهديد.

ظاهرة التنافس على الشواغر العالمية تأخذ شكلا جديدا في عصر العالمية، لأن الشركات تهاجر من دول إلى أخرى بحثا عن المواد الخام والموارد البشرية الرخيصة القابلة للتدريب والتطوير.فقد انعكست ظاهرة ما كان يعرف بهجرة العقول،فبدأت الشركات تهاجر إلى حيث توجد العقول لتفوز بالعقول والعضلات معا.أي تحصل على العمالة الرخيصة في الجانبين المهاري والمعرفي.فالشركات العالمية هي التي ستملك أكثر من مقر رئيسي وترفع أكثر من علم وتكسب عملاء من مختلف الجنسيات ويديرها مديرون يحملون أكثر من جواز سفر، ويشغلها عمال لا يعرفون لغتها الأصلية، أو يتعلمونها في مواقع العمل.

إدارة التناقضات

يحدد إدراك المدير للتناقضات وموقفه منها مستقبل المنظمة وقدرتها على إدارة المستقبل.وفيما يلي عدد من المتناقضات البارزة التي على المدير إن يفاضل بينها :

الاستجابة	الكفاءة
اللامركزية	المركزية
المشاركة	التنافس
التكامل	الشمول
التمكين	الرقابة
التنظيم الشبكي	التنظيم الهرمي
الحدس	التحليل
الجودة	التكلفة
الفريق	الفردية

وبشكل عام تمثل القائمة اليمنى ثقافة التكامل والانفتاح،وتمثل القائمة اليسرى ثقافة الاحتكار والسيطرة.ومن الواضح أن الكفة اليمنى هي الراجحة، حيث بدأ العالم ينحو بقوة باتجاه اليمين على حساب اليسار.

المفاتيح العالمية للنجاح

أولا:إدارة المنافسة

تتطلب هذه الإدارة مهارات تتعلق بالقدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية،وهي معلومات تدور حول:رأس المال، التقنية،الموردين، التسهيلات المتاحة، فرص التسويق، والموارد البشرية.وكذلك القدرة على استثمار هذه المعلومات في تعزيز المكانة التنافسية ومن ثم ربحية الشركة.

لتنمية هذه المهارات يقوم المدير العالمي بما يلي:

١-وضع إطار لعوامل النجاح الأساسية للمنظمة ومن ثم استخدام هذا الإطار في غربلة المعلومات العالمية عن الاتجاهات والمتغيرات السائدة والمرتقبة.

٢-إعداد نظام شخصي، مؤسسي لتحليل الاتجاهات العالمية، وتخير أفضل التطبيقات والمصادر التي توفر فرصا جديدة لزيادة المزايا التنافسية والإيرادات والأرباح وتقليل نسبة المخاطرة.

٣-بناء نظام معلومات مطرد النمو يوفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرار ،ودون بحث عشوائي كلما برزت مشكلة.

٤-تحديث التحليلات المنتظمة عن الأسواق والمنافسين العالميين

٥-مراقبة لصيقة للتغيرات في اتجاهات التجارة العالمية، والتغيرات السياسية والاقتصادية ونظم الحماية الجمركية وغيرها من التحولات المؤثرة.

٦-تطوير إستراتيجية فريدة ومبتكرة دون تقليد المنافسين أو إتباع المتميزين، مع تطبيق سياسة النفس الطويل، دون اللهاث وراء الفرص الهشة.

٧-تحقيق أكبر مكاسب ممكنة من الفرص المحددة،لأن قواعد اللعبة المكشوفة هي قواعد تعاقدية يمكن بواسطتها تحديد الفريق الفائز منذ البداية.

المشكلة هنا هي أن اللعبة العالمية ذات نهاية مفتوحة،وتتغير قواعدها باستمرار.فإن لم تكن قادر على تغيير إستراتيجيتك والهيكل التنظيمي لمنظمتك وثقافاتها ونظرتها للأسواق كلما تطلب الأمر ذلك، فلن تستطيع الاستمرار في المنافسة.فليس هناك ضمانات يمكن الركون إليها في مباريات الإدارة العالمية المفتوحة، لأن قواعد اللعب تتغير ذاتيا وخلال فترات زمنية قصيرة ودون سابق إنذار.

ثانيا : إدارة التعقيدات

تتزايد التعقيدات التي يواجهها المديرون العالميون لأسباب كثيرة منها:

* تعدد الأهداف والأسواق صعوبة الاختيار..

* اتساع الأفق الجغرافي.

* تعارض مصالح العاملين عالميا، وهذا يشمل التناقضات المحلية أيضا.إلا أن تعارض المصالح الاقتصادية والتنظيمية هو مربط الفرس في إدارة التعقيدات .لأن المدير يجد نفسه طيلة الوقت أمام سلسلة من الاختيارات المتناقضة.

وتتطلب عملية الموازنة بين الأهداف المتناقضة من الإدارة الفعالة ما يلي :

– توفير وتوزيع الأصول و الموارد على نطاق واسع حول العالم لتأمين حماية جماعية.

– التنسيق بين الأدوار المتباينة من خلال الاعتماد المتبادل.

– توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة دائم التحديث.

– تسليط الأنظار باستمرار على المنافسين ودراسة سلوكهم.

– التعايش مع التنوع والتدرب علي إدارته، فقد بات جليا أن إدارة التنوع ستكون من المهارات المحورية في القرن القادم.علما بأن **إدارة التنوع** تتطلب تنوع الخبرات والمهارات إلى الحد الذي يمكن المدير العالمي من التعامل مع فريق متكامل من الخبرات والجنسيات والتخصصات.لهذا السبب بالتحديد أصبح لزاما على المدير التنفيذي أن يدور حول (الفيل)كل يوم لكي يرى الصورة كاملة ويدرك كافة أبعاد نشاطات شركته، مما يمكنه من العمل بنجاحه مع فريق متكامل الخبرات.

ثالثا: إدارة حالات التكيف

في هذا المناخ العالمي الذي يتسم بتقلبات سياسية واقتصادية متواترة، وأنماط من الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغير، وثراء في الموارد وثورة في التقنية وطرق التسويق، في هذا المناخ أصبح التغيير المستمر جزءا من حياة وكينونة المنظمة العالمية.

قدرة المنظمة على التكيف مع التغير المستمر تعتمد على عمقها الثقافي وقدرتها التنظيمية ورسوخ جذورها. فالشجرة العملاقة تميل مع الرياح في جميع الاتجاهات، لكنها تبقي متشبثة بموقعها من خلال جذورها الضاربة في أعماق تربتها.وثقافة الشركة سلسلة متصلة من السلوكيات والقرارات، فهي مثل اللعبة العالمية ومثل التغيير، لامتناهية.وإذ يمكن التعرف علي الوطن من تخومه الجغرافية، يمكن التعرف علي الثقافة من آفاقها.

لكي تستطيع المنظمة التكيف والبقاء في حلبة الصراع العالمي، يجب أن تتجاوب ثقافيا مع التغير المستمر.كما يجب أن ترتكز تلك الثقافة الكونية علي تشكيل متكامل من القيم والآليات والسياسات التي تساعد علي الصمود والتقدم.

في ثقافات المنظمة العالمية، لم تعد هناك مزايا خاصة للجنسيات والمنتجات المحلية.لأنها تعيش في عالم متحرك تلاشت غية الحدود والأسوار، واختلطت فيه الرايات والأفكار. هذه الثقافة تحتاج إلى نظرات تخطيطية وأخرى رقابية، فضلا عن الفلسفة التنظيمية التي سبقت الإشارة إليها.من الناحية التخطيطية هناك خمسة اعتبارات لها تأثيرها على الثقافة العالمية للمنظمة، وهي:

١- رسالة مكتوبة ذات أفق عالمي وصياغة معبرة.

الفيل كما يجب أن تراه

هناك كثير من الناس أحادي النظرة يصرفون معظم وقتهم في تسفيه وجهات نظر الآخرين.أول درس يجب أن يعيه المدير العالمي هو أن وجهة نظرة لا تمثل إلا جانبا واحدا من الحقيقة.لكي ترى الفيل على حقيقته يجب أن تحبو حوله وتحدق فيه من جميع الجهات، وأن تتمكن من الاتصال والتعاطف مع أولئك الذين يحدقون فيه من الجانب الأخر.قد تفكر أيضا في تحريك الفيل من مكانة ووضعه في حقل جديد أكثر خضرة.ومهما أوتيت من قوة لن تستطيع تحريك الفيل وحيدا، حتى لو كانت وجهة نظرك صائبة مائة في المائة.ستحتاج لفريق عمل يحمل الفيل من جميع الأطراف ويعرف تماما الهدف من نقلة، وكيف سيبدو للعيان في وضعة الجديد.

٢- رؤية عالمية ثاقبة وفريدة.

٣- نظام معلومات متجدد ذاتيا وفق نظام داخلي لا يخضع للاحتمالات والظروف.

٤- نظام عادل ومتوازن لتخصيص الموارد.

٥- معايير علمية لاتخاذ القرارات تعكس قيما محلية وعالمية.

أما من الناحية الرقابية وتقويم الأداء، فهناك أربعة اعتبارات يجب الحرص عليها:

١- نظام للمكافآت يقوم على مرتكزات مدروسة قوامها البيانات الكمية والنوعية.

٢- معايير لقيس الأداء.

٣- نظام للحوافز يساعد على التشجيع المستمر.

٤-تقييم دائم للوحدات العالمية.

رابعا:إدارة الفرق متعددة الجنسيات

الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفاعلية.أولا لأن للفرق المدارة ذاتيا دورا حيويا في تحسين الجودة.وهي اكثر أهمية في مجال خدمة العملاء وتنمية المنتجات . وهي ضرورة حتمية لنجاح المنظمات الدولية.

على المستوى الإنساني فإن اللعب المنفرد ممل ومصيره الفشل. ولا يمكن للإنسان أن يكون إنسانا بشخصه فقط، حتى الأنا لا توجد إلا بتفاعلها في إطار مجتمعي هادف.وتتحدد أنماط شخصياتنا من خلالها أنسابها ومقارنتها بالآخرين.

أنواع فرق العمل

هناك العديد من فرق أو مجموعات العمل التي تختلف في أهدافها وتتباين في أغراضها،ومنها:

١- الفرق المركزية متعددة الثقافات. وتتكون من أعضاء الإدارة العليا في المراكز الرئيسية في المنظمات العالمية، وتتولى وضع الإستراتيجيات.

٢- الفرق الثانوية في المراكز الرئيسية.وتوكل إليها مهام التنسيق والتكامل .

٣- فرق التعاون والتخطيط الإستراتيجي، وتصمم لمواجهة المنافسة وتنسيق جهود وتكاليف التطوير التقني.

٤- مجموعات نقل التقنيات من مكان إلى آخر.

٥- فرق تتولى التنسيق بين برامج تحسين الجودة وخدمات العملاء.

٦- فرق العمليات التجارية التي تنسق بين السياسات والإجراءات التسويقية والتمويلية والإدارية.

٧-فرق المشروعات المشتركة التي تتولى تنسيق التعاون مع الشركاء الأجانب.

٨- فرق التكامل بين الوحدات الإنتاجية العاملة في مجالات متشابهة في أماكن مختلفة في العالم.

٩- فرق المشروعات المؤقتة للدراسات والبحوث والاتصالات.

نمو الفرق

تمر فرق العمل العالمية في نموها وتطورها بأربع مراحل هي: التشكيل والإعداد والتأهيل والتنفيذ.وتقاس فاعليتها من خلال استقصاءات يجيب عليها أعضاء كل فريق بأنفسهم.تهدف هذه الاستقصاءات إلي تحديد ما يلي:

١- مدي تحقيق أهداف الفريق المشتركة.

٢- طرق استخدام الموارد المتاحة للفريق.

٣- مدي الثقة المتبادلة أو التناقض بين أعضاء الفريق.

٤- فعالية الإدارة المشتركة للفرق.

٥- كفاءات إجراءات العمل ونظم الرقابة.

٦- العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق.

٧- مجالات الإبداع والابتكار التي طرقها الفريق.

٨- إجراءات القويم والمكافأة والتحفيز.

خامسا : إدارة عدم التأكد

في عام١٩٢٧ اكتشف عالم الفيزياء الألماني(وارنر هاينزبرج) ما أسماه بمبدأ عدم التأكد .ثم تبني علماء الرياضيات نظرية فحواها أن هناك ظواهر لا تخضع للقوانين المعروفة.بل إنها تبلغ من التعقيد درجة لا تتسق مع قواعد المنطق، بحيث لا يمكن تحديد نهايتها.أطلق على النظرية اسم(نظرية الفوضى)، وهي تعبير نسبي يطلق علي أي حالة تتأرجح بين الاستقرار وعدم الاستقرار . أي أنها خليط بين النظام واللانظام. ويمكن أن نسميها المنطقة الرمادية للعمل .تعتبر الفوضى من عناصر التغيير ومن أبرز خصائصها أنها تستعصي على الإدراك أحيانا،وعلى السيطرة أحيانا أخرى .

وهذا يعني بالنسبة للمدير العالمي أن يسمح لبعض المتغيرات أن تعمل خارج نطاق سيطرته وأن يقبله على أنة ظاهرة صحية وعادية،بل وأن يتعايش معه.

ولاشك أن فيما حدث للاتحاد السوفيتي في السنوات الأخيرة دروسا وعبرا كثيرة للمديرين العالميين.لقد حاول كل من جورباتشوف ويلتسين تحريك الاتحاد من الهيكل البيروقراطي إلى حالة ديناميكية تستجيب للمتغيرات العالمية وعوامل السوق.وبغض النظر عن النتائج، فإنك يعد نموذجا عصريا لإدارة الفوضى، يبقيها ضمن أطر معروفة، ولا يسمح لها بالتحول إلى فوضى غير محكومة.

إدارة التدفق Flow Management

يرى برنارد شو أن كل تقدم حصل في تاريخ البشرية، أتى به أناس غير عاديين. أولئك المدعون هم الذين خالفوا المنطق والعرف السائد وفكروا بطريقة مختلفة، محاولين تكيف العالم ليلائم أهدافهم بدلا من تكيف أنفسهم للانسجام مع العالم.

لقد دأب هؤلاء المبدعون على تنمية مفاهيمهم وقدراتهم السلوكية الخاصة،مما مكنهم من العمل والإنتاج في ظروف عدم التأكد. مثل هؤلاء يوصفون عادة بأنهم مديروا التدفق.

تتطلب إدارة التدفق خمسة خصائص في المديرين العالميين هي:

١- القدرة على الشعور بارتياح في حالات الإبهام وعدم التأكد.

٢- رؤية فرص تلوح في حالات عدم التأكد والمبادرة بانتهازها .

٣- الرغبة في..والقدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.

٤- القدرة على تحويل الفرص وأنصاف الفرص إلى منتجات جديدة أو خدمات فريدة،وإلى إستراتيجيات وهياكل.

٥- القدرة على إدراك أن كل المنتجات والخدمات والإستراتيجيات والهياكل قابلة للتقادم والخروج من الزمن.وهذا يتطلب اعتبار أن كل ما تقدمه الشركة مؤقتا وقابل للتغير والاستبدال،سواء كان ناجحا أو فاشلا.وسواء كان فريدا أو مكررا.

هذا يعني أن إدارة التدفق نمط من أنماط التغير وإدارة التحولات.وتتدفق معها ف] عدة اتجاهات .وهناك ثلاثة محاور للتدفق يمكن للمدير العالمي أخذها بعين الاعتبار:

التدفق السابق: هذه هي إدارة التدفق الحقيقية.حيث يبادر المدير إلى استباق التحولات فيتحول قبل أن تصبح مشهورة من قبل المنافسين.

التدفق المواكب: مسايرة التحولات والتغير معها في نفس الاتجاه.وهو نمط محافظ من أنماط التغيير.ويوفر هذا المستوى من الإدارة للمنظمات العالمية الاستقرار والبقاء في السوق،دون أن يضمن لها الريادة والقيادة .

التدفق العاقب: وهو التحول المتأخر الذي يعقب ظواهر التأخير ويتأخر عنها .مديروا هذا النمط يعملون بمبدأ السلامة ويقولون لأنفسهم:"لننتظر ونرى".وقد يحدث التباطؤ في التغيير بسبب ظروف خارجة عن إرادة المدير.يحدث هذا في المنظمات البيروقراطية والهرمية الجامدة، السائدة في القطاع العام، وفي المنظمات العملاقة التي يعوقها حجمها عن الحركة السريعة.وفي كل الأحوال فإن عدم التدفق الإداري ينتج عن عدم تدفق المعلومات ووصولها إلي مركز القرار في الوقت المناسب.

سادسا: إدارة التعلم

كما يتدرب لاعبوا المباريات العالمية المحترفون بدون توقف، يجب على المديرون العالميين أن يواصلوا عملية التعلم بدون توقف أيضا أي أن المدير لا يتوقف عن التعلم إلا حين يقرر الاعتزال .فقد خلصت كل الدراسات التي أجريت على المنظمات العالمية إلى انه بدون أداء متكامل ومتين للموارد البشرية،فإن المواهب والقدرات الذكية الضرورية لإدارة المنظمات العصرية المعقدة، لا يمكن أن تنمو ،وسيكون مصيرها الفشل .

تكون استراتيجية تعليم وتدريب القوي العاملة في المنظمة العالمية من اثني عشر عنصرا، تتفاعل مع غيرها من العناصر الثقافية للمنظمة لتشكل رباطا وثيقا يشد أجزاء المنظمة بعضها إلى بعض لتقيم بنيانا راسخا لا يتزعزع.وهذه العناصر هي:

١- استقطاب الموارد البشرية العالمية المميزة

٢- التقييم قبل الاختيار والتقويم بعد الاختيار.

٣- مراكز العولمة، مراكز التأهيل نحو العالمية.

٤- التعليم ذو التوجه العالمي.

٥- التدريب الإداري عالمي المستوى.

٦- التدريب على الإثراء الثقافي متعدد المستوى.

٧- تعليم اللغات الأجنبية.

٨- تدريب الفرق متنوعة التخصصات واللغات .

٩- تبادل الموظفين بين المراكز العالمية المختلفة وتطوير شبكة معلومات عن حركة التنقلات.

١٠- تناقل العاملين من المستويات المختلفة بين الوظائف المختلفة بهدف الإثراء والتنوع، ورعاية بعض العناصر وتطويرها لخدمة مشاريع محددة.

١١- تخطيط المسارات المهنية للعاملين لضمان تطورهم الوظيفي مع التوسع وتطور المشروعات .

١٢- إدارة وتقييم الأداء من خلال نظام تلقائي يضمن المتابعة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

التكامل وإدارة المعنى

هناك ألعاب تمارس من أجل الفوز وألعاب تمارس للمحافظة على اللياقة فقط.وربما كان من أهم المهارات التي يجب أ، يتحلى بها المديرون هي القدرة على إدارة المعنى. يأتي المعنى من اللعب بشكل مستمر ومن القدرة على العمل من أجل أهداف سامية تضيف معنى وقيمه للعمل والحياة .

ولا تقتصر إدارة المعنى على فهم الفائدة الوظيفية لموقف أو عملية ما،بل تتضمن فهم المضمون العام لأي من هذه الجوانب الحياتية وتأثيره على الجوانب الأخرى للحياة، وعلى احتياجات وآمال الأشخاص الذين تعمل معهم .

إدارة المعنى تساعد على صياغة رسالة عالمية موحية، وتطوير رؤية محفزة للمؤسسات الكبرى وتشجع الآخرين على تطبيقها. فالمعنى ليس ترجمة المؤثرات إلى ردود أفعال ناجحة، بل هي ردود أفعال ناجحة .فالبحث عن المعنى لأنفسنا وللآخرين وللعالم هو أحد النشاطات العميقة التي يستطيع المديرون العالميون الاضطلاع بها.ولكن من الصعب أن تجد المعنى وتنقله إلى الآخرين إذا لم تتحكم في المتغيرات التي تحدث من حولك .الدافع إلى الاهتمام بالمعنى هو الاقتناع بان نظرية التطوير التنظيمي التي مضى عليها ثلاثة عقود، لم تقدم لنا أداة فعالة لإدارة التغير كما ادعى أصحابها منذ البداية. وهذا هو مبعث الاهتمام بإدارة التدفق وإدارة المستقبل والكفاءات المحورية التي أفرزها الفكر الإداري في التسعينيات.

يمثل التغير المستمر في عالم اليوم أهم التناقضات التي تواجه مؤسساتنا. فطبيعة المؤسسات بقوانينها وحدودها وأهدافها تعني أن هناك شيئا يتغير، وإذا كانت المؤسسات عرضة للتغير باستمرار، فيجب عليها أن تتعامل مع التغير بشكل غير عشوائي. فإذا ما أعدت المؤسسات نفسها للتغيرات المتوقعة التي تستطيع السيطرة عليها، فإنها قد ترتبك أمام التغيرات غير المتوقعة والخارجة عن نطاق سيطرتها، ولكنها لن تنهار تماما كما حدث لبعض المنظمات العالمية التي لم تقرأ المستقبل جيدا.

إذا، يجب أن تكون المؤسسة جاهزة للمفاجآت، ومحتفظة بقدرتها على المنافسة وتقبل الجديد عن طريق اقتحام مجالات جديدة بشكل مستمر والقضاء على المعوقات التي تمنعها من الارتفاع بمستواها داخليا وخارجيا يعيدنا هذا مرة أخرى إلي عملية التعلم.لأن الغرض الأساسي من كل ما نحن بصدده، هو إيجاد مناخ فكري طواق من لاكتشاف العالم.

من الصعب أن تتخيل مديرا عالميا فعالا لا يهتم بالعالم.فلكي تكون مديرا عالميا، يجب أن تفعل شيئا أكثر من الحضور وحجز مكان. ولكي تزدهر مؤسستك، لا تكتف بالتكيف والمعايشة، بل خذ بزمام المبادرة وتقدم.وهنا لابد أن تتعلم من التجربة ومن الآخرين ومن التاريخ ومن الحاضر أيضا.لأن فهم الواقع الراهن يؤدي إلى تطوير نظرتك إلى العالم، ونظرة المرء إلى العالم هي خلاصة فلسفته الشخصية عن العالم وعن دوره فيه.

إذا فكرت عالميا..فأنت كذلك

لا تعتقد لأن العالمية تعني القدرات المالية وتوزيع فروع الشركة على كل قارات العالم. وهنك قول مأثور لأحد الأباطرة القدماء معناه: **"إنني أضع الإنسان حيثما يضع نفسه."** وعندما ترى نفسك في القمة..فأنت تفكر في الطريق التي توصلك إليها.ولكنك تبقى بحاجة إلى اعتراف الآخرين بأنك على القمة.التفكير ف] القمة لن يدعك تركن إلى الراحة والسكينة، واعتراف الآخرين يعني أنك مررت ببرنامج دراسي حدد لك اتجاهات معينة، وقام بتصعيد وعيك للعالم الذي تعيش فيه.

نأمل أن تنطبق دروس وفلسفات هذا الكتاب كي تصبح مديرا عالميا أكثر فاعلية، ولكي تشجع الآخرين على اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير أنفسهم واقتفاء أثرك.

يقول أحد الفلاسفة:"إن الممثلين الذين يلعبون أدوارا محدودة ليسوا ممثلين جادين،ولكن الممثلين الجادين هم الشعراء الذين يكتبون ما لا يستطيعون إنهاءه أبدا.هؤلاء تبقى أعمالهم للأجيال القادمة ويتولى مسئولية استمرارها أناس غيرهم".هذا هو مدى الزمان والمكان الذي يجب أن تعمل فيه.فإذا جعلت مكان عملك هو الكون بأثرة،ووقت عملك الإنسانية كلها،فسوف تجد سعة في أفقك وقوة في روحك وسوف تجد من يتبنى رسالتك من بعدك ويكمل المشوار.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: A Manager's Guide to Globalization

Author: Stephen H. Rhinesmith

Publisher: ASTD

Pages: 240.

ISBN: 1-55623-904-1

Date: 1994